الشركة العربية
للإعلام العلمي
(شعاع)
القاهرة
ج.م.ع
للمشتركين فقط
nasim@edara.com



يونيو
(حزيران)
2003
السنة الحادية عشرة
العدد الثاني عشر
العدد 252
www.edara.com
رئيس التحرير: نسيم الصمادي

تسويق

كيف يفكر العملاء

محاولة لسبر أغوار السوق

تأليف : جيرالد زالتمان

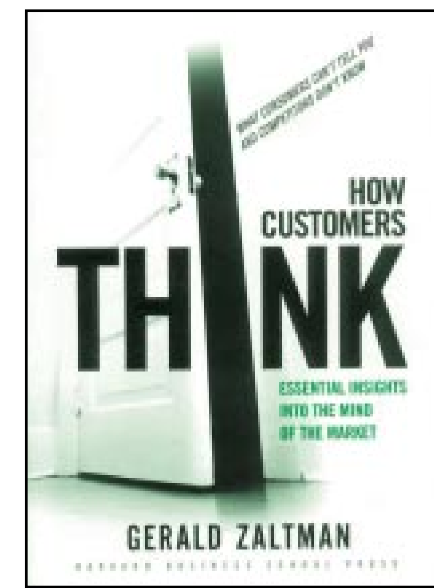
من سلوك المستهلك إلى عقل المستهلك

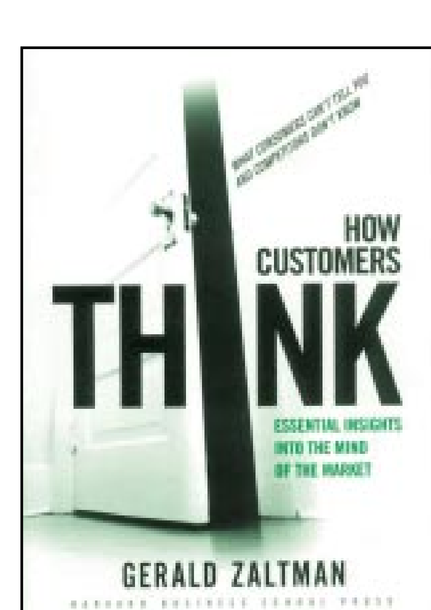
أدين بجزء كبير مما أقدمه هنا لجامعة هارفارد التي أدرس فيها مادة جديدة أسمها (سلوك المستهلك). فقد كرست حياتي لتطوير وتقديم وتدريس هذه المادة، فشاهدت وتعلمت وشاركت في كثير من المحاولات التسويقية، سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي. وكل يوم كانت قناعتي تزداد بأن دراسة سلوك المستهلك هي نقطة البداية الحقيقية لعلم التسويق.

فكل المديرين الجادين يتمنون أن يحصلوا على مصباح علاء الدين السحري الذي يمكنهم من تخمين سلوك المستهلك والتنبؤ به. إلا أنهم لا يملكون إلا إجراء بحوث تسويق واستقصاءات على عينات من العملاء. وفي هذه الاستقصاءات يسألون العملاء عما يريدونه من منتجات جديدة، ثم يسارعون إلى طرحها في الأسواق، وينتظرون أن يقبل العملاء عليها - كما وعدوهم في الاستقصاء. إلا أن هذا لا يحدث دائما.

عندما طرحنا مشروب (كوك) الجديد لم يقبل عليه العملاء، رغم وعدهم لنا بذلك. وهذا ما حدث عندما طرحنا السكرتير الشخصي الرقمي Personal Digital Assistant (PDA), فقد تجاهله المستهلكون الذين طلبوه بألسنتهم وحددوا لنا مواصفاته وسعره.

شكلت لي هذه التجارب صدمة جعلتني أعيد التفكير في التسويق. فقد وجدت أن حوالي 80٪ من المنتجات الجديدة تؤول للفشل. حيث يتبرأ منها العملاء ويقف المسوقون عاجزين عن فهم ما حدث. أما أنا فأرى أن فشل 80٪ من المنتجات الجديدة التي تطرح في الأسواق يعني شيئاً واحداً هو: أن 80٪ من بحوث التسويق خاطئة وفاشلة. فكان لابد لي من مراجعة أفكاري وإفتراضاتي التسويقية، وأن أعترف بأن الوسائل التي نمتلكها حتى الآن لفهم وتوقع سلوك المستهلك غير كافية.





فإذا كانت المسألة الأساسية التي تواجه المسوقين اليوم هي فهم سلوك المستهلكين للتنبؤ به. فإنني أرى أنه قبل تخمين سلوك

المستهلك، علينا أن نغوص في عقل المستهلك.

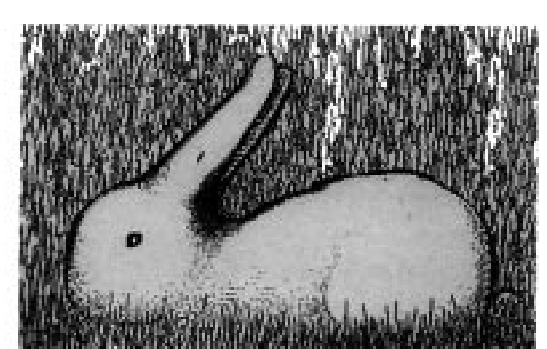
دورة قرار الإصدار

كانت دورة صناعة قرار بإصدار منتج جديد تتم دون أخذ رأي المستهلك. فكان قرار إصدار المنتجات يرجع للمنتجين وحدهم. مع بداية الثورة الصناعية كانت الأسواق بكراً وكان المستهلكون يتلهفون على شراء المنتجات الجديدة. كانت دورة إصدار المنتجات الجديدة تبدأ من ذهن المنتج أو المهندس ورجل الأعمال، لأن احتمالات نجاح المنتجات الجديدة كانت كبيرة. إذ كان إصدار المنتجات يتم في خطوتين هما :

1- يصمم المهندسون ورجال الأعمال المنتجات والخدمات.

2- تطرح المنتجات في الأسواق فيشتريها المستهلكون.

وشيئاً فشيئاً تغيرت الأحوال وبدأت الأسواق تتشبع بالمنتجات، وبدأ المنتجون يتزاحمون ويتنافسون. فصار الفشل مصير كثير من المنتجات الجديدة.



2- ملء الاستقصاءات والقيام بالبحوث التسويقية والإنصات للمستهلكين.

3- ترجمة المعلومات الواردة في الاستقصاءات والبحوث التسويقية إلى خطط وتصميمات للإنتاج.

4- طرح المنتجات في الأسواق.

5- دراسة رد فعل المستهلكين من خلال المزيد من الاستقصاءات والبحوث. اي تعود الدورة مرة أخرى إلى (1).

أعتقد أن السبب في فشل المنتجات الجديدة يكمن في حدوث خطأ في الخطوات الثلاث الأولى. وهي الخطوات التسويقية التي تتعلق بالتعامل مع آراء المستهلكين. فنجاح أي منتج جديد يكمن بالتأكيد في تجنب أي خطأ في الخطوات الثلاث الأولى.

ماذا ترى؟

انظر للرسم الموجود بالصفحة. ماذا ترى؟

في عصرنا الحالي وصلت الأسواق إلى درجة خطيرة من التشبع. لدرجة أن قرار إصدار منتجات جديدة لم يعد بيد المنتجين، بل بيد المستهلكين. فبدأت المؤسسات تحرص على نقل مسئولية اتخاذ قرار بإصدار منتجات جديدة إلى المستهلكين. وذلك لتأمين حد أدنى من الطلب على المنتجات الجديدة قبل إصدارها. حيث كانت تجارب الفشل الماضية قاسية ومكلفة. لقد تعقدت عملية إصدار المنتجات ووصلت إلى خمس خطوات هي :

1- يصمم خبراء التسويق بحوثهم واستقصاءاتهم لفهم آراء المستهلكين وقراءة سلوكهم المحتمل، في حالة إصدار سلعة جديدة أو إجراء تعديلات على سلعة قائمة.

قد ترى في هذا الرسم أرنباً يقف وسط الحشائش. ولكن قد يأتي شخص آخر ويرى في نفس الرسم بطة ميتة ومنتفخة البطن. هذا هو حال التسويق اليوم : فالمسوقون يرون المنتجات غير ما يراها العملاء، دون أن يصل أي منهم إلى رؤية الآخر، وهذا هو الوهم البصري Optical illusion. نفس المعلومات التي تدخل عقولنا تخرج بنتائج مختلفة وأحيانا متضاربة لدى كل منا. فقدا انتهى عهد التسويق الواثق من قدرته على فهم ما يريده العملاء.

أصبح التسويق بحاجة لمساندة العلوم الأخرى مثل الفلسفة وعلم النفس وعلم الإنسان. وأنا أعرف أن الشركات الكبرى لا تعتمد على المسوقين في تصميم منتجاتها، بل تستعين بخبراء في التشريح والطب النفسي والأنثروبولوجيا ومدربي الكرة.

المؤلف والكتاب

جيرالد زالتمان

يعمل أستاذاً للتسويق بكلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد منذ عام 1991. كما أنه مؤسس مشارك لشركة «أولسن زالتمان» للبحوث والاستشارات كما تبنى مبادرة الذهن والسلوك. ويعتبر من أفضل خمسة خبراء تسويق في الولايات المتحدة الامريكية

Author:	Gerald Zaltman
Title:	**How Customers Think:** Essential Insights into the Mind of the Market
Publisher:	Harvard Business School Press
ISBN:	1-57851-826-1
Pages:	323

وهذا يهدد بإزاحة المسوقين من عالم التسويق ما لم يطوروا وسائلهم عقب كل محاولة فاشلة تصادفهم.

لماذا تفشل بحوث التسويق؟

إذا كنت مسوقاً فأسأل نفسك بكل صراحة : هل تصدق التوصيات التي تكتبها في نهاية كل بحث تسويقي عن إصدار أو وقف أحد المنتجات؟

إذا كنت لا تصدق ما تكتبه في نهاية كل بحث تسويقي، فهذا يعني أنك تعترف بأن معلوماتك التسويقية ليست كافية. وهذه بداية جيدة. أما إذا كنت تصدق أن ما تكتبه في نهاية كل بحث هو القول الفصل، فأنت ما زلت في مرحلة الخطر. وسيثبت لك السوق أن توصياتك لم تكن سليمة.

يتبنى المسوقون في بحوثهم التسويقية عددا من الإفتراضات الأكاديمية الخاطئة التي يصرون عليها. هذه الافتراضات هي المسئولة عن فشل 80٪ من السلع والخدمات الجديدة الصادرة بناء على بحوث مسبقة. من هذه الافتراضات ما يلي :

1- المستهلكون يتخذون قرارات شراء عقلانية

من الخطأ أن يعتقد المسوق أن المستهلك يختار المنتجات بناء على تفضيلات منطقية أو عقلانية. فالمسوق يظن أن المستهلك يستعرض سمات وخصائص كل سلعة على حدة ثم يحسب إجمالي ومحصلة الفوائد التي سيحصل عليها من كل سلعة ليصل في النهاية إلى قرار شراء رشيد.

بل إن علم سلوك المستهلك يذهب أبعد من هذا ويرسم منحنيات تقيس درجة إشباع العميل من كل سلعة ويمكن للمسوق بناء عليها أن يحدد النقطة المنطقية التي سيختار عندها المستهلك توليفات مختلفة من السلع المختلفة.

لكن ما يحدث في الواقع يختلف عن هذه الإفتراضات. فالعميل لا يتخذ قراراته بناء على اعتبارات منطقية إلا إذا لم تكن لديه اعتبارات أخرى تؤثر على قراره. فالاعتبارات المنطقية لدى العميل تأتي في النهاية بعد أن تلعب جميع الاعتبارات الأخرى دورها.

أثبت علم النفس أن المستهلك - كغيره من البشر - يتخذ كثيرا من قراراته بشكل تلقائي. أي أن احتمالات شرائه لنفس السلع التي اعتاد أن يشتريها أكبر بكثير من احتمالات تحوله إلى سلع أخرى، حتى لو كانت السلع الأخرى تتمتع بجميع الاعتبارات المنطقية التي تؤيد شراءها.

الحقيقة هي أن العملاء لا يمكنهم إقصاء دور العاطفة والتحيزات الشخصية من أي قرار يتخذونه. صحيح أن هناك مراكز في المخ لاتخاذ قرارت عقلانية خالية من التحيزات. لكن القرارات الإنسانية لا تصدر عن المخ البشري مباشرة. بل تمر عبر المناطق العاطفية فتعدلها أو تؤجلها. وهناك قرارات لا تذهب إلى مناطق التفكير العقلاني. بل تتخذ بناء على العادات والخبرات السابقة. وتلك تمثل غالبية القرارات التي يتخذها العملاء. فعلى المسوقين والشركات أن يفهموا عملية اتخاذ العملاء للقرارات الخاصة بالسلع التي يبيعونها.

ابرز نقاط الالتقاء قبل نقاط الاختلاف

عديد من المسوقين يحبون إبراز نقاط الاختلاف بينهم وبين منافسيهم. وهم يعتقدون أن تمييز منتجاتهم يجعلها أكثر قدرة على اختراق وعي المستهكين. إلا أن ذلك وحده لا يكفي. فقبل أن تبرز نقاط الاختلاف بين سلعتك والسلع البديلة عليك أن تبرز نقاط الالتقاء. فقد أخطأت (صبواي) هذا الخطأ عندما ركزت في حملاتها التسويقية على نقاط تمييز منتجاتها (وجباتها) عن بقية الوجبات التي تقدمها المطاعم المنافسة. فقد استخدمت شاباً نحيفاً في حملاتها التسويقية للدلالة على أن وجباتها صحية تخلو من الدسم وتساعد على فقدان الوزن. وكانت تقصد من ذلك تمييز منتجاتها عن منتجات المطاعم المنافسة ذات المذاق الأفضل والتي تؤدي إلى السمنة. فكانت النتيجة أن ارتبطت وجبات (صبواي) لدى المستهلكين بفكرة الجوع وعدم الشبع. كما أقترنت (صبواي) في أذهان المستهلكين بأنها غير مغذية وليست لذيذة الطعم. وذلك على العكس من المطاعم الأخرى التي تركز على المذاق والتغذية المرتبطة بوجباتها.

ظلت مبيعات (صبواي) في التدني حتى غير مسئولو التسويق الشكل الذهني لمنتجاتهم في الحملات الإعلانية وركزوا أكثر على مذاق الوجبات وقيمتها الغذائية.

2- بحوث التسويق تكشف ما يريده المستهلكون

هذه الأسطورة تنعكس في نتيجة إحدى إحصائيات عام 1999، حيث أكدت نسبة 71٪ من 270 شركة كبرى أنها قادرة على فهم آراء المستهلكين بكل دقة.

يعجز المستهلكون عن التعبير عن تفضيلاتهم أو أحكامهم على السلع والخدمات بدقة. فقد قدر علماء النفس أن ما يقرب من 85٪ من القرارات التي تصدر عن العملاء تتخذ أولاً في منطقة العقل اللاواعي، قبل أن يتم التصديق عليها من قبل العقل الواعي. وبما أن أغلب اختيارات وقرارات العملاء

تخرج عن سيطرتهم الواعية فمن الصعب على العميل الولوج إلى داخل نفسه والإدلاء بأسبابه الحقيقية في الاستقصاء.

هذا يعني أن المسوق إذا طرح على أي مستهلك سؤالاً بخصوص أسباب تفضيله لسلعة على أخرى فإنه سيجمع معلومات شخصية جداً وخاصة جداً بذلك العميل الفرد، لا تنطبق على بقية العملاء. وهذا يعني أن المعلومات التي تمتليء بها بحوث التسويق والتي تستقى من كل عميل على حدة لا تعكس أي اتجاهات جماعية لدى العملاء. فمن الخطأ الاعتماد عليها للتنبؤ بالسلوك المستقبلي للعملاء.

كثيراً ما يحب العميل أن يشعر بأن قراراته تتم بناء على اعتبارات واعية. لذا فإنه لن يخبر المسوق أنه يتخذ قراراته عبر اللاوعي. بل من المرجح أنه سيشير إلى أي سبب واضح يتمتع ببعض الاعتبارات العقلانية ويبرزه للمسوق في بحوث التسويق، كسبب لشراء السلعة. إلا أن ذلك يضلل المسوق عندما يحاول تعميم هذا الرأي المنطقي كأساس للتوصية بإصدار أو وقف إصدار السلعة.

3- الإعلان أفضل وسيلة لبناء وعي المستهلك بالماركة التجارية

هناك ظاهرة تعرف بـ (هوس الإعلانات)، وهي تسيطر على المسوقين. فهم يعتقدون أنه من المستحيل بناء أي علامة تجارية قوية بدون إعلان. إلا أن هذا ليس صحيحاً. فهناك الكثير من العلامات التجارية الناجحة التي لم تجر أي إعلانات في أي وسيلة من وسائل الإعلام. الأجدر بالمسوق أن يدرس وسيلة الإعلان ضمن عدد من الوسائل البديلة القادرة على بناء الوعي. فهناك بعض البيئات التي تأتي فيها الإعلانات بنتيجة عكسية. وهناك بعض السلع التي لا يصح الإعلان عنها، بل يجب الاقتصار على تسويقها لفئة محدودة من خلال وسائل التسويق المباشر، وإلا أحجم المستهلكون عن شرائها.

4- الرسالة التسويقية تعيد تشكيل ذهن العميل

يظن المسوقون أن العملاء يلتقطون الكلمات والشعارات التي يبثونها عبر حملاتهم الترويجية وأنهم يصدقونها ويرددونها كما هي. يدفع هذا المسوقين إلى اختيار الشعارات والكلمات التي تصف علاماتهم التجارية بناء على مضمونها فقط. إلا أن العملاء لا يستقبلون الرسائل التسويقية بناء على مضمونها، بل بناء على ارتباطاتها وتداعياتها مع الذاكرة والثقافة الجماعية للعملاء. عقل المستهلك لا يستقبل الرسالة استقبالاً سلبياً يقتصر على الحفظ والترديد.

فمثلاً كلمة (بياض) التي تستخدم في حملات بعض مساحيق الغسيل يمكن أن ترسل إلى ذهن العميل صورة نوع من السمك، وهذه صورة مناقضة للنظافة. كذلك إذا استخدمت إحدى الشركات شعار (أحوالك تهمنا)، فيمكن للمستهلكين أن يحولوه إلى شعار مضاد يقول: (أموالك تهمنا).

الرسالة التسويقية لا تشكل ذهن العميل. العميل يقرأ الرسالة طبقاً للمفاهيم والثقافة الراسخة في بيئته. وعلى المسوق أن يفطن لمثل هذه العلاقات الخفية عند إطلاق الشعارات التسويقية.

5- بحوث التسويق تعكس ذكريات المستهلك ويمكن الاعتماد عليها

هذه الخرافة تفترض أنه يمكن للمستهلكين التعبير عما يريدون بكل دقة، وقد أوضحنا خطأ هذا الافتراض وأن بحوث التسويق تعبر عن رأي المستهلكين بدقة. وهذا خطأ ثان.

الحمار بين القرار والاختيار

كثيراً ما نستخدم كلمتي القرار decision والاختيار choice بنفس المعنى. إلا أن الاختلاف بين القرار والاختيار يتعلق بالاختلاف بين المنتجين والمستهلكين. فعندما يكون المنتج بصدد دراسة موضوع إصدار أو عدم إصدار سلعة ما فإنه هنا يبحث عن (قرار). أما عندما يكون المستهلك أمام أنواع متعددة من السلع المتماثلة فإنه يبحث عن (اختيار). القرار يتضمن الإجابة بنعم أو لا على بديل وحيد. أما الإختيار فهو مفاضلة بين إجابات كلها بنعم على بدائل متعددة.

درجة المخاطرة في اتخاذ القرار أكبر من درجة المخاطرة في الاختيار. فالمخاطرة التي يتحملها المنتجون باتخاذ قرار التركيز على سلعة معينة أكبر من المخاطرة التي يتحملها المستهلكون باختيار شراء هذه السلعة. وفي هذا الصدد تحكى طرفة عن حمار حار في الاختيار بين كومتين من الحشائش، إحداهما إلى يساره والأخرى إلى يمينه. فقضى وقتاً طويلاً يجيل النظر بينهما ليحدد أيهما أكبر ليأكل منها. بينما كانت قطعان أخرى من الماشية تأكل من الكومتين حتى نفد الحشيش وتضور الحمار جوعاً.

تعلمنا هذه الطرفة أن من يخلط بين القرار والاختيار يدفع ثمناً فادحاً. فعندما يتعلق الأمر بالاختيار مكىُوك

لا تضع الوقت في التفكر والتأمل. وعندما يتعلق الأمر باتخاذ قرار فعليك بالتدقيق والتمهل، نظراً لزيادة المخاطرة. فعلى المنتجين دائماً التمهل والتفكر أكثر من المستهلكين.

في أحد بحوث التسويق اكتشفت أن هناك علاقة كبيرة بين أسلوب وترتيب طرح الأسئلة والإجابات التي يقدمها العملاء. واكتشفت وجود علاقة بين لون وملمس وتصميم أوراق الأسئلة وإجابات العملاء. كل هذه الأشياء الثانوية تؤثر على قدرة العميل على تذكر تجاربه السابقة مع السلعة وعلى استخدام بعض الألفاظ. فإذا قدمت للعميل أوراق أسئلة متعددة الألوان فإن ذلك يؤثر بدرجة كبيرة على مضمون إجاباته في كل ورقة. هذا يعني أن التعامل مع أغلب ما يفصح عنه العملاء في الاستقصاءات ليس بالبساطة التي يعتقدها المسوقون.

6- أهم ما في بحوث التسويق هو النتائج والتوصيات وليس الوسائل والمقدمات

يقفز المسوقون إلى قراءة نتائج وتوصيات بحوث التسويق والاستقصاءات التي يجيب عنها العملاء. يعتقدون أنها تكفي وحدها لتقدم فكرة واضحة عن رغبات العملاء. ويهملون دور طرق جمع المعلومات وإجراء الاستقصاءات، بل إنهم يهملون دراسة افتراضات المسوقين الذين وضعوا هذه الأسئلة.

يظن المسوقون أن دورهم يقتصر على اعتماد وتنفيذ كل ما هو مدون في أوراق بحوث التسويق واستقصاءات العملاء لإصدار منتجات مقبولة. إلا أن ذلك لا يحدث في 80٪ من الحالات. فمن المستحيل على المسوق أن يفهم رأي العميل قبل أن يفهم كيف يفكر عقل العميل. فعقل العميل لا يعبر عما يريد من خلال الألفاظ التي يدونها في الاستقصاء أو الاستشهادات التي تزدحم بها بحوث التسويق. لابد من فهم وفحص الافتراضات التي ينطلق منها واضعو الاستقصاء. فكثيراً ما يجيب العميل عن الأسئلة تحت تأثير ما يسمى (حارس الآراء). هذا الحارس تعبير يشير إلى ما يحدث في أي سياق اجتماعي حين يكتم الشخص رأيه الحقيقي ويكتفي بالإدلاء برأي مقبول اجتماعياً، إما لعدم رغبته في الإفصاح أو لأنه لا يجد فائدة من مصارحة الطرف الآخر برأيه الحقيقي، فيكتفي بالإدلاء بما يتوقعه منه الطرف الآخر.

7- آراء المستهلكين من أهم مصادر الابتكار

هذا هو أشد الخرافات خطورة. لأن الابتكار يسير دائما عكس مطالب العملاء. معظم السلع في أسواق اليوم لم تخطر على بال المستهلكين ولم يتخيلها أحد قبل إصدارها، منها : التليفزيون والفيديو والهاتف والكمبيوتر الشخصي والراديو والميكروويف ومطاعم الوجبات السريعة. فمن الخطأ المبالغة في تصوير دور المستهلكين في عملية ابتكار المنتجات الجديدة. وهناك كثير من المنتجات التي فشلت رغم مطالبة العملاء بها – بل نتيجة مطالبة العملاء بها.

لا يطلب المستهلكون منك إلا ما يجدونه لدى المنافسين. المستهلك يريد أن يحصل على الخصائص التي تميز سلعتك بالإضافة للخصائص التي تميز سلع منافسيك. فهو يطلب ما يعرف ومن غير المحتمل أن يطلب ما لم يره قبل ذلك لدى أحد المنافسين. المستهلكون يطلبون من سيارة (دايملر كرايزلر) أن تقدم لهم سيارات رخيصة كما تفعل الشركات اليابانية ؛ ويطلبون من الشركات اليابانية أن تنتج سيارات فخمة كما تفعل الشركات الألمانية. هذا يعني أن غالبية مطالب المستهلكين موجودة بالأسواق بالفعل، ولا حاجة للمسوقين لإجراء استقصاء لمعرفتها.

فليس المطلوب الاستجابة لما يريده العملاء، بل تقديم ما يفوق المطالب السطحية للمستهلكين، والتي إذا التزمت بها الشركات حرفياً فإنها ستؤدي إلى فشلها وضحالة ابتكارها.

كيف تتجنب الافتراضات التسويقية الخاطئة؟

لتجنب الافتراضات التسويقية

لا تبحث عن حل قبل أن تفهم المشكلة:

عندما تستجيب الشركات لاقتراحات المستهلكين وتقرر إصدار المنتجات، فإنها ترتكب خطأ فادحاً. لماذا؟

لأن المستهلكين لا يقصدون ما يقولون – كما رأينا في تحليل طريقة تفكيرهم. فهم ليسوا خبراء في السوق الذي تعمل به. فلا تبحث في استقصاءات التسويق عن الحلول التي يطرحها المستهلكون. افهم ما الذي دعاهم لاقتراح هذه الحلول. انصت إلى الأفكار الكامنة وراء مقترحاتهم قبل أن تنصت لهذه المقترحات. لا تطلب منهم حلولا. اسألهم عن مشكلاتهم وابحث عن الحل المناسب من وجهة نظرك.

على ذلك فإن الهدف من استقصاءات وبحوث التسويق هو :

- ✲ تحديد كيف يفكر المستهلكون.
- ✲ تحديد مشكلات المستهلكين التي لم تحل بعد.
- ✲ تحديد آمال وأمنيات المستهلكين التي يسعون لتحقيقها.
- ✲ تحديد مواقف المستهلكين من السلع القائمة.

تذكر : إذا طلب منك المستهلكون حفرة عميقة، فأسألهم قبل أن تبدأ الحفر لماذا يريدون الحفرة، فربما تجد حلاً أفضل من الحفر.

الخاطئة في بحوثك التسويقية أو الاستقصاءات التي تجريها عليك أن تعي القواعد التالية :

اعرف أن معرفة (لماذا) أهم من معرفة (ماذا)

إذا أجريت بحثاً تسويقياً ووجدت المستهلكين يفضلون لوناً معيناً على لون آخر، لا يجب أن تصدر أوامرك فوراً بتغيير جميع ألوان السلع إلى هذا اللون. حاول أن تعرف (لماذا) يفضل العملاء هذا اللون. ففي كل بحوثك التسويقية لا يجب عليك أن تكتفي بمعرفة (ماذا يفضل العملاء؟). عليك أن تعرف (لماذا يفضل العملاء ما يفضلون؟).

ميز بين كمية المعلومات ونوعية المعلومات

يركز المسوقون على جمع كميات هائلة من المعلومات عن العملاء، لأنه من السهل الحصول عليها. فكثيراً ما يتصرف المسوقون مثل الشخص الذي فقد حافظته وصار يبحث عنها في أحد الأماكن المضاءة، حتى صادفه شخص وسأله : (هل وقعت حافظتك في هذا المكان؟) فأجابه : (لا. فقد وقعت في مكان مظلم، ولكني وجدت هذا المكان مضيئاً، فقررت أن أبحث فيه).

يجب أن تعكس البيانات التي تجمعها البعدين الموضوعي والعاطفي لدى العميل. فإذا أجريت استقصاء عن أحد المنتجات الغذائية فلا تقصر أسئلتك على رأي المستهلك في القيمة الغذائية للسلعة أو سعرها فقط. بل احرص على كشف البعد العاطفي الذي يربط المستهلك بالسلعة. وذلك بسؤاله عن الطعم واللون والرائحة.

تعامل مع مطالب المستهلكين حسابيا

لكي تتعامل مع مطالب المستهلكين، فككها وحدد لكل منها وزناً ترجيحياً.

1- تفكيك مطالب المستهلكين

يمكنك تفكيك مطالب المستهلكين من فهمها بشكل أفضل. وذلك كما يلي :

- مطالب متعلقة بالتصميم.
- مطالب متعلقة بالوظيفة.
- مطالب متعلقة بالسمات.
- مطالب متعلقة بالتغليف. وهكذا .. الخ.

احسب بعد ذلك الوزن الترجيحي لكل مطلب كما يلي :

2- حساب الوزن الترجيحي لمطالب المستهلكين

عندما تطلب من المستهلكين عرض مطالبهم فمن المرجح أنك ستحصل على الكثير من الاقتراحات. ستحتاج إلى وسيلة لتصنيف هذه الاقتراحات وقياس درجة أهمية كل منها. ويمكنك استخدام وسيلة حسابية لتحديد وزن ترجيحي لكل اقتراح طبقاً للمعادلة التالية :

الوزن الترجيحي = درجة أهمية الإقتراح + (درجة أهمية الاقتراح - درجة رضاء المستهلكين)

وتسير خطوات الحساب كما يلي:

- أطلب من المستجيبين للاستقصاء منح درجات من (1 - 10) لكل اقتراح يقدمونه.
- أطلب منهم تحديد درجة رضاهم عن الوضع الحالي إذا لم تتم الإستجابة لهذا الاقتراح.
- استخدم المعادلة لحساب الوزن الترجيحي للاقتراح.
- ضع النتائج والاقتراحات في جدول وقارن بينها.

مسلسل	الاقتراح	درجة الأهمية	درجة الرضاء عن الوضع الحالي	حساب المعادلة	الوزن الترجيحي
1	تقليل وزن السلعة	9,5	3,2	(3,2 - 9,5) + 9,5	15,8
2	تغيير تصميم السلعة	9,5	7,5	(7,5 - 9,5) + 9,5	11,5
3	تغيير تغليف السلعة	3	4	(4 - 3) + 3	3
4	إضافة وظيفة جديدة	10	3	(3 - 10) + 10	17

ولفهم عملية حساب الوزن الترجيحي افترض أن:

المستهلكين اقترحوا تقليل وزن السلعة.

أطلب منهم تحديد درجة أهمية هذا المطلب.

إذا أعطوا درجة أهمية كبيرة لهذا المطلب مثلاً (9,5)، فأطلب منهم تحديد درجة رضاهم عن الوزن الحالي للسلعة.

فإذا أعطوا درجة رضاء ضعيفة عن الوزن الحالي للسلعة، (3,2) مثلا، طبق المعادلة لتحصل على الوزن الترجيحي = 9,5 + (9,5 - 3,2) = 9,5 + 7,3 = 15,8، وهذا وزن ترجيحي كبير، وهو يعني أن درجة أولوية هذا الاقتراح كبيرة، لأنه حصل على درجة أهمية كبيرة (9,5). فضلاً عن أنهم لا يشعرون بالرضا عن الوضع الحالي (حيث أعطوا درجة رضاء ضعيفة (3,2).

فإذا اقترح المستهلكون مثلاً تغيير تصميم السلعة، وأعطوا درجة أهمية كبيرة لهذا المطلب مثلاً (9,5). مثل السابق، ولكنهم حددوا درجة رضاهم عن الوضع الحالي لتصميم السلعة بـ (7,5). فعند تطبيق المعادلة تحصل على وزن ترجيحي = 9,5 + (9,5 - 7,5) = 9,5 - 2 = 11,5. وهذا وزن ترجيحي صغير مقارنة بالوزن الترجيحي السابق، لأن التصميم الحالي يحظى بدرجة رضاء كبيرة وهي (7,5).

يمكنك بعد ذلك وضع كل الاقتراحات في جدول لتقارن بينها كما في «**الجدول ص6**».

يمكنك هذا الجدول من إجراء ما يسمى (تحليل الفجوة بين الأهمية ودرجة الرضا)، وذلك بمقارنة درجة أهمية البند ودرجة رضاء المستهلكين عنه. فإذا قلت درجة رضاء المستهلكين وزادت درجة أهمية البند لديهم فهذا يعني وجود مشكلة كبيرة في سلعتك.

إذا زادت درجة رضاء العملاء عن درجة أهمية أحد البنود، فلا تضع النتائج بالسالب داخل القوس (في البند رقم 3 مثلاً) بل ضع صفراً مكان البند. فالوزن الترجيحي للبند 3 تحسب كما يلي :

الوزن الترجيحي لتغيير تغليف السلعة = 3 + (3 - 4) = 3 + صفر = 3

يلاحظ أن أعلى وزن ترجيحي ممكن أن يحصل عليه أي اقتراح هو 20، وأقل وزن ترجيحي هو 10.

ضع حدوداً للإنصات

طالما تباهت الشركات بقدرتها على الاستجابة لطلبات المستهلكين أسرع من المنافسين. إلا أن ذلك يصلح فقط في حالة الاستجابة لشكاوى العملاء. أما في حالة ابتكار منتجات جديدة ووضع خطط تسويقية واستراتيجية، فيجب أن نضع حدوداً للإنصات. فمن الضروري أن تنصت الشركات للمستهلكين لكنها في النهاية تتحمل وحدها مسئولية نجاح أو فشل المنتجات.

الإنصات للمستهلكين لا يعني التنفيذ الحرفي أو الإستجابة غير الواعية لما يطلبونه. فالمستهلكون يعجزون عن تصور مستقبل الأسواق، وفي غالبية الاتصالات التسويقية اعتاد المستهلكون أن يكونوا مستقبلين ومتأثرين لا مؤثرين ومبادرين. فضلاً عن أن المستهلكين يرفضون تحمل أي مسئولية عن نجاح أو فشل المنتجات الجديدة.

انصت إلى المستهلكين ولا تنفذ ما يطلبونه حرفياً.

كاواساكي تنتحر تلبية لمطالب المستهلكين

كانت كاواساكي ذات يوم صاحبة أكبر نصيب في سوق موتوسيكلات المياه **JetSki**. ورغبة منها في البقاء عند حسن ظن عملائها، قامت الشركة بتصميم وإجراء استقصاء سألت فيه :

ما هو التطوير أو الابتكار الجديد الذي تريده في موتوسيكلات مياه كاواساكي؟

طالب العملاء بتصميم أماكن أوسع لمواضع الأقدام من تلك الموجودة أسفل الموتوسيكل كي يتمكن السائق من الوقوف براحة أكبر. أنفقت كاواساكي جزءا كبيرا من ميزانيتها على تنفيذ هذه الفكرة، وعندما أخرجت الموتوسيكل المطور إلى السوق وجدت أن منافسيها قد صنعوا موتوسيكل مياه بمقعد بدلاً من مواضع الأقدام لأول مرة في تاريخ هذه الصناعة. خسرت كاواساكي ريادتها للسوق لأنها أنصتت لما يريده العملاء حرفيا. بينما نجح المنافسون عندما تجاوزوا توقعات المستهلكين.

استقص مستهلكين متنوعين

كي تحصل على أفضل النتائج من استقصاءات المستهلكين تأكد من تنويع عينات المستهلكين الذين تتقصى آراءهم. تنويع عينات المستهلكين يقلل فرصة التحيز لافتراضات مسبقة محددة لديهم. اجمع آراء المستهلكين ولاحظ الجوانب التي يركزون عليها واسأل نفسك لماذا يفكرون بهذا الشكل.

حاول أن تعرف افتراضاتك وتحيزاتك الخاصة

تعكس أسئلة الاستقصاء آراء وتحيزات واضعه أو مصممه أو مقترحه أو محلله. فهو يضع الأسئلة لكي تدور

حول استكشاف مناطق بعينها، فيهمل مناطق أخرى، بقصد أو بدون قصد. وهكذا يمكن أن يوجه إجابات المستهلكين في اتجاه محدد وبشكل مسبق. مما يؤثر على موضوعية وكفاءة الاستقصاء ونتائجه.

وباختصار، فأن تعرف كيف يفكر العملاء شيء، وأن تسمع ما يطلبه العملاء شيء آخر. فهناك فرق شاسع بين الحاجات والمطالب. فباستثناء الحاجات الملحة، فالناس يشترون ما يريدونه لا ما يحتاجونه. وهم يشترون ما اعتادوا عليه، لا ما ينفعهم أو يفيدهم. وإذا أخذنا ظاهرة التقليد بعين الاعتبار، فالمستهلكون يشترون بسلوك جماعي لا بسلوك فردي. فعندما ينتشر أو يشتهر منتج ما، يقبل المستهلكون على شرائه بغض النظر عن حاجتهم له. فأنت تستبدل هاتفك الخلوي أو تغير لونه بدافع التقليد والتجديد لا بدافع الحاجة أو بسبب إقناع الإعلان.

اضبط الجودة بضبط وعي المستهلكين بالجودة

يظن بعض المسوقين أن أهم ما يجب أن تعتمد عليه السلعة لكي تنجح في السوق هو جودتها. وهذا خطأ!

فأهم ما يجب أن تعتمد عليه السلعة لتنجح هو مصداقية العلامة التجارية التي تحملها لدى المستهلكين. فعندما يفكر المستهلكون في شراء كتاب فمن المستبعد أن يفعلوا ذلك بغض النظر عن جودة المادة المكتوبة. وإذا كانوا بصدد شراء جهاز كمبيوتر فمن المؤكد أنهم أيضاً سيهتمون بجودة الجهاز امكانياته بغض النظر عن ماركته أو العلامة التجارية التي يحملها. إلا أن ذلك لا يدل على موضوعية المستهلكين وعدم تحيزهم. فاختيار المستهلك للمكان الذي يتسوق فيه بحثاً عن الكتاب أو جهاز الكمبيوتر يعتمد كثيراً على وعي المستهلكين بالعلامة أو الماركة التجارية للمكان، كما يعتمد على ثقة المستهلك في أنه سيجد هناك ما يبحث عنه، وهذا يعكس مصداقية المكان لدى المستهلك. وهذه المصداقية مقرها ذهن المستهلك وتوقعاته ولا تعتمد فقط على رأيه الموضوعي.

إدارة العلامة التجارية يبدأ بفهم عقل المستهلكين

هناك سلع تعتمد في نجاحها بشكل كبير على ماركتها التجارية، وهناك سلع لا تعتمد على ماركتها التجارية. والسلع التي تعتمد على ماركتها التجارية غالباً ما يكون غرضها إبراز الوضع والمكانة الاجتماعية للأفراد. والمثال على ذلك شراء السيارات من ماركة معينة، رغم أن معظم أنواع السيارات تتقارب في جودتها. كذلك ساعات اليد والملابس التي يضع عليها المستهلكون أهمية كبيرة في إبراز شخصيتهم وتفردهم. مع هذه السلع تزداد أهمية إدارة العلامة التجارية في أذهان المستهلكين.



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي(شعاع)

ص.ب 4002 – القاهرة
مدينة نصر: 11727 – ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن– شعاع ت: 5510492
عمان – 5515636 – 5534291
الإمارات – شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110– دبي
السعودية – شركة مصادر الرياض ت: 4749887–4749929
السعودية – شركة مصادر جدة ت: 6504053 – 6521147
اليمن – سكاي نت ت: 206949 صنعاء



تصدر (خلاصات)
منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز على الكتب الأكثر مبيعاً، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية. حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357